

Karolina Bogusławska, Jolanta Tkaczyk

Autorki pracują naukowo w Katedrze Marketingu Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie

Jak przygotować program telemarketingu?

Lead: Kontakt osobisty - standard sprzedaży ubezpieczeń w Polsce - jest wg większości badań najbardziej oczekiwaną ze strony klienta formą sprzedaży. Metoda ta jest jednak przede wszystkim bardzo kosztowna, szczególnie, gdy potencjalny klient zapłaci maksymalnie kilkaset złotych składki. Bardziej efektywnym - to jest szybszym i jednostkowo tańszym - sposobem dotarcia do takiego klienta jest telemarketing.

Na początku 1999 roku ruszy reforma emerytalna. W Polskę - w przenośni i dosłownie - ruszą setki tysięcy agentów towarzystw emerytalnych. Będzie oznaczać to morderczą konkurencję i tylko najlepiej przygotowani osiągną wynik pozwalający na późniejszy rozwój. Czarnym koniem całej akcji mogą się przy tym okazać towarzystwa, które poza tradycyjnym, bezpośrednim kanałem sprzedaży wykorzystają dodatkowo narzędzia telemarketingowe. W konkretnej sytuacji towarzystw emerytalnych może oznaczać to tylko skuteczniejsze trafienie do klienta i profesjonalne umówienie spotkania lub też prowadzenie pełnej sprzedaży przez telefon.

Oczywiście telefon jest też wykorzystywany w bardziej w naszym kraju klasycznych obszarach ubezpieczeń. W Europie Zachodniej stale spada sprzedaż bezpośrednia towarzystw ubezpieczeniowych na rzecz sprzedaży przez telefon bądź z wykorzystaniem innych alternatywnych kanałów dystrybucji. Dla naszych zakładów ubezpieczeń powinno to być wskazówką do rozważenia zmiany klasycznego podejścia do sprzedaży polis tak w ubezpieczeniach życiowych jak i majątkowych.

Należy przy tym podkreślić, iż na Zachodzie sprzedaż przez telefon jest nie tyle domeną samych towarzystw, co bardzo często niezależnych agencji bądź brokerów ubezpieczeniowych. U nas pośrednicy zdają się jeszcze nie czuć potrzeby rozwoju w tym kierunku, ale należy przypuszczać, że to właśnie oni jako pierwsi rozwiną ten kierunek działalności. Są to przecież z reguły firmy mniejsze i mogące szybciej wprowadzać nowe rozwiązania.

Przygotowanie działań telemarketingowych w towarzystwie ubezpieczeniowym, emerytalnym, czy tylko w małej agencji jest przedsięwzięciem bardzo pracochłonnym i odpowiedzialnym. Dobrze przygotowany plan działań może bowiem zaowocować zwiększeniem sprzedaży i ulepszeniem przepływu informacji w firmie. Sprzedaż w polskich warunkach może wzrosnąć nawet kilkukrotnie. Usprawnienie przepływu informacji powinno rozwiązać np. problem wielokrotnego nagabywania przez różnych agentów tej samej osoby. Z kolei brak planu lub jego niedopracowanie może zakończyć się całkowitą klęską.

Program telemarketingu można skonstruować wg różnych formuł. Najprostszy jednak i najczęściej wykorzystywany schemat obejmuje następujące etapy:

1. Analiza sytuacji wyjściowej.
2. Wyznaczenie celów i narzędzi.

3. Opracowanie scenariuszy postępowania.
4. Rekrutacja i / lub szkolenia personelu.
5. Realizacja programu.
6. Kontrola działań.

Pierwszy krok to poznanie siebie

Podstawową rzeczą, od której należałoby zacząć przy planowaniu działań telemarketingowych jest określenie swoich oczekiwań w stosunku do tego instrumentu. Następnie należy porównać je z ograniczeniami jakie mogą występować w firmie. Mogą one być od firmy zależne (wewnętrzne) lub też całkowicie niezależne (zewnętrzne). Przykładem ograniczeń, które mogą narzucać pewne rozwiązania są oczywiście ograniczenia finansowe, ale także np. brak wykwalifikowanego personelu, trudności lokalowe, czy nawet zła jakość linii telefonicznych.

Bardzo częstym błędem popełnianym już na początku przygotowywania planu jest błędne rozumienie pojęcia telemarketingu. Zazwyczaj jest ono zawężane do telesprzedaży (sprzedaży przez telefon), a nie jest to niestety to samo.

Najpopularniejszą definicją telemarketingu jest określenie go jako sposobu kontaktu z klientem, w którym pierwszorzędną rolę odgrywa telefon. W takim rozumieniu sprzedaż przez telefon jest tylko częścią telemarketingu, a działania telemarketingowe mogą obejmować np.: hot-line (gorącą linię, np. dla usprawnienia zgłaszania szkód), free phone (bezpłatne infolinie, np. jako medium wspierające reklamę nowego produktu), badania przez telefon a nawet pracę recepcjonistki.

Telemarketing to proces, charakteryzujący się następującymi cechami

- podlega planowaniu,
- jest integralną częścią ogólnego planu marketingu,
- nie jest działaniem jednorazowym.

Następny to planowanie

Przy opracowywaniu programu telemarketingu należy wziąć pod uwagę dwa bardzo ważne dla osiągnięcia sukcesu elementy.

Pierwszym jest rynek docelowy, a więc klienci, do których mają być skierowane działania telemarketingowe. Mają one większą skuteczność jeśli skierowane są do konkretnej grupy odbiorców, a nie do wszystkich, czyli tak na prawdę do nikogo.. Ideałem jest oczywiście dokładne zidentyfikowanie i poznanie potencjalnych klientów.

Drugim bardzo ważnym elementem jest oferta firmy, a więc to co chcemy sprzedać. Podkreślić przy tym trzeba, iż można mieć najlepszy produkt czy też usługę na rynku, ale jeśli nie przekona się o tym potencjalnych nabywców to na pewno nie osiągnie się sukcesu.

Jest wiele zastosowań telefonu

Telefon może być używany nie tylko jako medium służące sprzedaży produktów. Wymyślono już i sprawdzono w praktyce wiele zastosowań telefonu. Można dzięki niemu:

- dostarczać dokładnych informacji na temat firmy i / lub jej oferty,
- zbierać informacje o potencjalnych i obecnych klientach, ich preferencjach i zachowaniach,
- prowadzić obsługę klientów (serwis, pomoc, w przypadku ubezpieczeń - zgłaszanie szkód, przypominanie o wygasających polisach),
- wyszukiwać ludzi podejmujących decyzje (centra decyzyjne u klientów instytucjonalnych).

Wiele z tych zastosowań może być rozpatrywanych jako funkcje dodatkowe, wspierające telesprzedaż. Należy o tym pamiętać konstruując własny program telemarketingu. W zależności od rodzaju oferowanego produktu można zastosować różne narzędzia w ramach telemarketingu np. w przypadku usług ubezpieczeniowych będzie to głównie sprzedaż przez telefon, w przypadku produktów żywnościowych będą to raczej infolinie.

W jaki sposób dotrzeć do rynku docelowego?

Najlepszą drogą dotarcia do rynku docelowego jest zaprojektowanie i wykorzystanie baz danych. Baza danych jest po prostu listą bądź to nabywców indywidualnych (osób fizycznych), bądź nabywców instytucjonalnych (przedsiębiorstw, organizacji), zawierająca podstawowe informacje na ich temat (np. w przypadku nabywców indywidualnych może to być adres, zawód, wykształcenie, wiek).

Bazę danych towarzystwo czy agencja może kupić od wyspecjalizowanej firmy bądź też wykorzystać własne zasoby informacji przy jej projektowaniu. Zasobami takimi będą wszelkiego rodzaju dane zbierane o osobach, które po prostu były lub są klientami firmy, czy też w jakikolwiek sposób (dzięki przesyłkom bezpośrednim, reklamie telewizyjnej) się z nią kontaktowały. Bazę można zbudować także od podstaw, przeprowadzając lub zlecając na te potrzeby odpowiednie badania.

Decyzja, jaki sposób zdobycia bazy danych wybrać, powinna zależeć głównie od posiadanej wiedzy na temat rynku i konkretnych potrzeb towarzystwa, a nie - jak to niestety bywa - od kosztów takiej bazy. Częstym błędem popełnianym przez przedsiębiorców jest oszczędzanie na projektowaniu bazy danych. Są to jednak zawsze oszczędności pozorne. Bardzo ogólne informacje, choć dość liczne, nie będą przekładać się na wysoką efektywność takiej bazy.

Proces sprzedaży

Niemożliwym jest stworzenie programu telemarketingu zupełnie niezależnie od innych sposobów sprzedaży usługi. Wszystkie sposoby muszą być doskonale zgrane ze sobą, aby nie dublować kontaktów i nie narażać firmy na utratę dobrego imienia, cennego czasu a w rezultacie pieniędzy.

Większość produktów i usług jest dzisiaj sprzedawana przy wykorzystaniu 4 elementów. Pierwszy element to rozmowa lub dyskusja. Sprzedawca i nabywca rozmawiają na temat wszystkich aspektów produktu. Drugi to przedstawienie korzyści jakie można osiągnąć dzięki danemu produktowi. Trzeci to przedstawienie produktu, zaprezentowanie go w jego fizycznej postaci, jeśli takową posiada (choć w przypadku ubezpieczeń jest to dość trudne zadanie). Wreszcie czwarty aspekt sprzedaży to uwiarygodnienie produktu osobą sprzedawcy, który powinien wzbudzać zaufanie swoim wyglądem i zachowaniem.

Niestety telefon jako instrument sprzedaży wprowadza tylko jeden z tych elementów, a mianowicie rozmowę. Wymaga więc najczęściej wsparcia ze strony innych mediów wykorzystywanych w procesie sprzedaży - bezpośrednich przesyłek pocztowych, reklamy zewnętrznej, telewizyjnej i radiowej, a także kontaktów osobistych.

Scenariusz

Następnym krokiem opracowania programu telemarketingu jest wyznaczenie celów, do osiągnięcia których będzie wykorzystywany telemarketing. Należy też rozpisać dokładne scenariusze postępowania w przypadku każdego z celów. Jeśli celem będzie na przykład umówienie spotkania z klientem, scenariusz musi być napisany w sposób otwierający przede wszystkim drogę do wykonania tego zadania.

Można wyróżnić trzy główne typy scenariuszy telemarketingowych: scenariusz dosłowny, scenariusz-przewodnik oraz scenariusz - schemat.

Scenariusz dosłowny jest, jak sama nazwa wskazuje, rozpisany słowo po słowie - takie rozwiązanie najczęściej stosuje się w przypadku kontaktów z nabywcami indywidualnymi. Zaleca się aby wiadomość dla tych klientów nie trwała dłużej niż 3-4 minuty i zawierała 350-450 znaków. Scenariusz taki stosuje się głównie w celu umówienia spotkania. Zawiera on przede wszystkim formułki pomagające nawiązać rozmowę, zakończyć ją oraz pytania sondujące. Szczegółowe opisy oferty pozostawia się na bezpośredni kontakt z potencjalnym nabywcą.

Przykład dosłownego scenariusza dla fikcyjnego towarzystwa ubezpieczeń.

- Dzień dobry, Janusz Woron z Towarzystwa Ubezpieczeń ABC. Dzwonię do Pani/a, ponieważ mamy kilka ciekawych ubezpieczeń, które mogłyby Panią/a zainteresować.
- Czy możemy spotkać się we wtorek, abym mógł Panią/a zapoznać z naszymi nowymi pomysłami? Czy wygodniej byłoby dla Pani/a spotkać się przed czy po południu?
- Doskonale. Będę u Pani/a we wtorek o godz(...).Gdyby zaistniała konieczność zmiany terminu spotkania, proszę do mnie zadzwonić pod numer (...).

Scenariusz - przewodnik jest mniej restrykcyjny i dopuszcza wykorzystanie własnej inwencji telesprzedawcy w zależności od rozwoju rozmowy. Tę metodę stosuje się zazwyczaj w przypadku kontaktów z nabywcami instytucjonalnymi. Można także wykorzystać ją w przypadku nabywców indywidualnych w sytuacji, gdy trzeba użyć więcej pytań sondujących na przykład po to, aby dokładnie rozpoznać potrzeby potencjalnego klienta. Scenariusz - przewodnik nie powinien przekraczać 6 minut i 750 znaków. Ten typ scenariusza polecany jest głównie doświadczonym telesprzedawcom.

O sukcesie w telemarketingu decyduje przede wszystkim dotarcie do właściwej osoby, w przypadku firm - do osoby podejmującej decyzje. Można stracić dużo cennego czasu i pieniędzy rozmawiając z niewłaściwym człowiekiem. Uniknąć tego można w bardzo prosty sposób - pytając rozmówcę czy jest on odpowiedzialny za podjęcie decyzji w danej sytuacji. Jeśli nie, trzeba znaleźć osobę odpowiedzialną i z nią próbować się dalej kontaktować.

Przykład scenariusza - przewodnika

- (zgłasza się sekretariat) Dzień dobry, Janusz Woron z Towarzystwa Ubezpieczeń ABC. Chciałbym rozmawiać z osobą odpowiedzialną za ubezpieczenia komunikacyjne w

Państwa firmie. Czy mogłaby mi Pani wskazać taką osobę? (Powtórzyć dokładnie nazwisko i tytuł)

- Dzień dobry Pani/u. Janusz Woron z Towarzystwa Ubezpieczeń ABC. Specjalizujemy się w ubezpieczeniach flot samochodowych dużych firm. Czy jest Pan/i osobą odpowiedzialną za podejmowanie decyzji w tej sferze? (Jeśli nie, poprosić o osobę odpowiedzialną - nazwisko i tytuł). Jeśli tak:
- Wspaniale. Nasze towarzystwo może poszczycić się obsługą większości firm w Państwa branży. Oferujemy naszym klientom trzy podstawowe korzyści: produkt o wysokiej jakości, doskonale dostosowany do specyficznych potrzeb takich flot, kompleksową obsługę obejmującą indywidualnie projektowany i bardzo sprawny system likwidacji szkód oraz więcej jak konkurencyjne ceny. Czy jest Pan/i zainteresowany/a spotkaniem? (oczekiwanie na odpowiedź) Jeśli tak:
- Czy możemy spotkać się we wtorek, abym mógł Panią/a zapoznać z naszymi nowymi pomysłami? Czy wygodniej byłoby dla Pani/a spotkać się rano czy po południu?
- Doskonale. Będę u Pani/a we wtorek o godz(...).Gdyby zaistniała konieczność zmiany terminu spotkania, proszę do mnie zadzwonić pod numer (...).
- Jeśli nie: Czy w takim razie mógłby/mogłaby mi Pan/i powiedzieć czy: (macie takie ubezpieczenie, jesteście zadowoleni z dotychczasowej obsługi)...

Ostatni typ scenariusza, **scenariusz - schemat**, zawiera tylko pewne szkice pomysłów czy zachowań. Najczęściej stosowany w przypadku kontaktów z nabywcami instytucjonalnymi. Ten scenariusz zajmuje od 5 do 10 minut i umożliwia elastyczne dostosowanie się do rozmówcy i jego potrzeb.

Przykład scenariusza-schematu:

- Dzień dobry, Janusz Woron z Towarzystwa Ubezpieczeń ABC. Czy otrzymał/a Pan/i naszą ofertę?
- (Tak lub nie) Tak jak przedstawiliśmy to w naszej ofercie (jeśli nie: która na pewno dotrze...) możemy Państwu zagwarantować:
 - najlepszy produkt
 - konkurencyjne ceny
 - szybka i bezproblemową likwidację szkód
 - ...
- (Klient może zapytać się o:
 - szczegółowe warunki
 - sumy ubezpieczenia
 - możliwe warianty
 - zakres obsługi)

Wykwalifikowany personel - podstawą sukcesu

Telemarketing jest dyscypliną zależną od ludzi. Kiepski sprzedawca nie sprzeda nawet najlepszego produktu. Dawno już przestał bowiem obowiązywać slogan, że dobry produkt sprzeda się sam.

Pierwszą rzeczą na jaką należy zwrócić uwagę zlecając pracownikowi telesprzedaż lub zatrudniając nowego jest to czy ma on telegeniczny głos. Czy jego głos jest miły, przyjemny w odbiorze, budzący zaufanie, dojrzały, dający się kontrolować.

Jeśli firma decyduje się na szukanie pracowników poprzez ogłoszenia, dobrze jest sprawdzić ich umiejętności właśnie przez telefon. Lepiej zainwestować trochę czasu w rozmowę telefoniczną niż w wielogodzinne osobiste przesłuchania.

Zanim pracownicy zaczną zdobywać klientów warto poddać ich specjalistycznym szkoleniom. Ta inwestycja naprawdę się opłaca. Już samo opanowanie podstawowych technik takich jak kontrolowanie tonu głosu, poziomu głośności, poprawnej wymowy, dykcji, nauczenie się słuchania, znacznie zwiększa szansę zawarcia umowy, doprowadzenia do sprzedaży.

Praca telesprzedawcy to jak pisanie opowiadania. Schemat rozmowy jest prosty: początek, rozwinięcie, zakończenie. Początek rozmowy to pierwsze 20-30 sekund, najważniejsza część całej rozmowy. To część w której zwraca się uwagę rozmówcy, rozbudza jego zainteresowanie. Jeśli klient nie zostanie „złapany” przez ten czas, jest już zazwyczaj stracony. Rozwinięcie zwane fazą dialogu obejmuje stawiane pytania i rozpoznanie potrzeb klienta. Zakończenie to moment, w którym potrzeby klienta zostaną zaspokojone.

Ostatni krok - monitoring

W przypadku uruchomienia programu telemarketingu ważna jest również kontrola podejmowanych działań. Tylko dzięki ich stałemu monitorowaniu kadra zarządzająca może mieć wpływ na sposób prezentacji firmy i możliwość zmiany części lub całości programu telemarketingu.

Sposób kontrolowania jest zależny od samej firmy, jej specyfiki, kultury organizacyjnej a także od zasobów finansowych i możliwości technicznych. Najczęściej stosowane metody kontroli w przypadku niezbyt dużych firm, bez specjalnego zaplecza teleinformatycznego to proste krótkie notatki, tzw. memo. Każdy pracownik, wykorzystujący telefon jako instrument sprzedaży, jest zobowiązany je prowadzić, a następnie przedstawić bezpośrednio przełożonemu po upływie określonego czasu (np. po tygodniu). Firmy posiadające własne centrum telemarketingu (call center) nagrywają zazwyczaj rozmowy, by potem kontrolować je losowo.

Jak do tej pory żadne z towarzystw ubezpieczeń, agencji czy brokerów ubezpieczeniowych, działających na terenie naszego kraju, nie posiada własnego, profesjonalnego działu telemarketingu lub choćby tylko niewielkiej komórki, zajmującej się tego typu działalnością. Telefon jest używany jedynie jako narzędzie kontaktu z klientami instytucjonalnymi.

Praktycznie nie istnieje też sprzedaż polis ubezpieczeniowych przez telefon. Próby podejmowane przez niektórych agentów dużych towarzystw ubezpieczeń na życie wypadają dość nieudolnie. Kontakty z klientami indywidualnymi to wynik czystego przypadku (nieraz

zdarzają się sytuacje, że agent dzwoni dwa razy do tej samej osoby pomimo uzyskania poprzednio odmowy lub, że do tej samej osoby dzwoni kilku agentów tego samego towarzystwa).

To jednak będzie musiało ulec zmianie. Doświadczenia zachodnie pokazują, że telefon umiejętnie wykorzystany może być bardzo efektywnym medium dotarcia do klienta. Znacznie bardziej efektywnym niż osobiste kontakty. Nie traci się bowiem czasu na przejazd do i od klienta, stanie w korkach. Umiejętne wykorzystanie telefonu może zagwarantować tylko dobrze opracowany program telemarketingu.

Karolina Bogusławska, Jolanta Tkaczyk

Autorki pracują naukowo w Katedrze Marketingu Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie

Ramka:

Kilka praktycznych wskazówek

- Zrób rozeznanie zanim zaczniesz dzwonić, upewnij się, że masz wykwalifikowany personel
- Zaczynij od góry. Nawet jeśli nie trafisz do właściwej osoby jej nazwisko pomoże otworzyć ci kilka drzwi.
- Zaprzyjaźnij się z osobą odbierającą telefon. Sekretarki, asystenci są zazwyczaj bramą do interesujących cię osób. Poznaj ich nazwiska, okaż im szacunek. Wykorzystaj ich, aby zebrać informacje.
- Upewnij się czy rozmawiasz z właściwą osobą.
- Zanim zaczniesz sprzedawać poznaj dokładnie swojego klienta, postaraj się zrozumieć jego problemy i potrzeby
- Nie oczekuj, że ktokolwiek kupi coś od ciebie, nie wiedząc kim jesteś
- Wyobraź sobie osobę z którą rozmawiasz. Rozpoznaj jej styl i osobowość.
- Zadawaj pytania, aby zidentyfikować potrzeby klienta
- Słuchaj. Słuchaj. Słuchaj!
- Walcz z wątpliwościami. Nie poddawaj się. Wytrwałość i upór się opłaca.
- Zawsze oddzwaniaj, szczególnie jeśli obiecałeś „zadzwoń za 2 dni”